



**Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de
l'Espace**

**Région Académique
Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance 2026-2030

Université de Toulon

SOMMAIRE

SIGNATURE DE L'ÉTABLISSEMENT HORIZON 2030	3
AXE 1 : PILOTER UNE OFFRE DE FORMATION SOUTENABLE AU SERVICE DE LA JEUNESSE ET DU TERRITOIRE	5
Objectif 1 – Piloter et adapter une offre attractive et professionnalisante en cohérence avec les besoins du territoire	5
1/ Structurer l'ESR et réguler l'offre de formation.....	5
2/ Développer la professionnalisation et l'internationalisation	6
Objectif 2 – Améliorer les conditions de vie et de réussite des étudiants	7
1/ Déployer le Schéma directeur de la Vie Étudiante (SDVE) et structurer l'écosystème territorial	7
2/ Renforcer la santé et le bien-être des étudiants.....	8
3/ Accompagner la réussite, l'insertion et l'orientation des étudiants	8
AXE 2 : STRUCTURER ET FINANCER LA RECHERCHE DANS UNE PERSPECTIVE TERRITORIALE ET INTERNATIONALE.....	10
Objectif 1 – Affirmer une identité scientifique différenciante	10
1/ Resserrer le lien entre la stratégie de recherche et l'axe identitaire	10
2/ Renforcer le statut d'université duale.....	10
3/ Renforcer l'inscription de l'UTLN dans le réseau scientifique territorial.....	11
Objectif 2 – Soutenir l'ouverture de la recherche au territoire	11
1/ Optimiser les outils de financement de la recherche.....	11
2/ Développer une stratégie de formation doctorale	12
3/ Renforcer les interfaces Science et société	13
AXE 3 : MAÎTRISER SA TRAJECTOIRE.....	14
Objectif 1 – Sécuriser la trajectoire RH et financière.....	14
1/ Consolider et enrichir les outils de pilotage pour la soutenabilité économique.....	14
2/ Garantir la soutenabilité humaine des activités de l'UTLN	14
Objectif 2 – Structurer la planification stratégique de l'établissement.....	15
1/ Mettre en œuvre le SPSI 2025-2030 et ses projets prioritaires.....	15
2/ Structurer la stratégie numérique en cohérence avec la stratégie duale	16
3/ Déployer le SD DD&RSE	16
4/ Élaborer un projet d'administration	17

SIGNATURE DE L'ÉTABLISSEMENT HORIZON 2030

Accueillant près de 11 000 étudiants, l'Université de Toulon (UTLN) propose près d'une centaine de formations réparties sur 3 campus et s'appuie sur 14 laboratoires de recherche, dont 5 UMR en collaboration avec Aix-Marseille Université (AMU) et le CNRS. Bien ancrée dans son territoire, l'UTLN assure un rôle d'université de proximité. Avec ses 3 campus, dont un Pôle d'Enseignement supérieur en Dracénie, et son implication dans 3 campus connectés varois (Draguignan, Brignoles et La Seyne-sur-Mer), l'UTLN renforce sa mission de service public en garantissant à la jeunesse une ouverture à l'enseignement supérieur et à la recherche. Établissement pluridisciplinaire hors santé, l'UTLN favorise néanmoins l'accès de ses étudiants aux filières de santé grâce à une convention signée avec AMU et Avignon Université (AU). L'ancrage territorial de l'UTLN se vérifie notamment par des taux d'étudiants issus du département (53,5 %) ou de la Région Sud PACA (65,5 %) significativement supérieurs à la moyenne des autres universités de la même région académique (46 % et 61,4 %) et des universités comparables au niveau national. L'UTLN bénéficie également d'une belle attractivité à l'échelle nationale et internationale, notamment en second cycle, comme en témoigne le taux d'étudiants issus d'autres territoires (34,5 %, dont 10 % d'étudiants internationaux).

L'UTLN se distingue par une signature « Sciences de la mer et Sociétés méditerranéennes », confortée par la dernière évaluation du Hcéres. Son articulation avec la dynamique pluridisciplinaire de l'établissement est progressivement consolidée en formation comme en recherche. En lien avec son implantation dans le premier port militaire d'Europe et les enjeux marins et maritimes induits par cette situation, l'UTLN inscrit dans sa stratégie d'établissement une collaboration accrue avec la Marine nationale et la Base industrielle et technologique de défense (BITD). L'UTLN se définit comme université duale, civile et de défense, qui s'est notamment illustré par les signatures de conventions partenariales avec la Direction générale de l'armement (DGA) en 2020 et le ministère des Armées en 2025, représenté par la Préfecture maritime de la Méditerranée, ainsi que par l'implication de l'UTLN dans l'Opération d'intérêt régional « Défense et Sécurité », lancée par la Région Sud PACA en 2025. Cette orientation a vocation à être étendue aux activités de formation, de recherche et de vie étudiante de l'UTLN. Ce positionnement doit permettre à l'UTLN de renforcer sa visibilité, tant au niveau national qu'international. Dans la continuité du COMP 2024-2026 (Objectif 1), l'UTLN entend en effet développer des formations à dimension internationale, susceptibles de renforcer sa signature et, plus particulièrement, sa stratégie duale, civile et de défense. En collaboration avec les acteurs du secteur, l'UTLN ambitionne de structurer une réponse commune et cohérente aux enjeux stratégiques territoriaux, en combinant les expertises, les ressources et les initiatives pour amplifier l'efficacité et l'impact des actions engagées.

Par ailleurs, l'UTLN entend affirmer son rôle de chef de file de l'ESR en s'appuyant sur une stratégie partenariale structurée et proactive. Cette ambition s'est traduite en janvier 2026 par la signature d'une Convention de Coordination Territoriale (CCT) entre l'UTLN, l'école d'ingénieurs ISEN Méditerranée et l'École Supérieure d'Art et de Design Toulon Provence Méditerranée. Inscrite dans le cadre du COMP 2024-2026, cette action confirme le rôle majeur de l'UTLN dans la structuration de l'ESR métropolitain. Dans le courant de l'année 2026, la CCT intégrera plusieurs membres associés, rédigera une feuille de route pluriannuelle en concertation avec les acteurs du territoire. Elle réengagera un dialogue avec l'Institut de Formation Public Varois des Professions de Santé (IFPVPS) en vue de son intégration comme membre fondateur. Dans une phase ultérieure du déploiement de la CCT, des échanges seront également organisés avec les organisations étudiantes. De façon complémentaire, afin de renforcer son rôle de chef de file dans

le domaine de la recherche, l'UTLN prévoit de clarifier et renforcer ses liens avec les ONR déjà présentes sur le territoire ou susceptible de venir soutenir le développement de la recherche.

Dans la dynamique de l'Instance régionale de coordination de l'ESRI lancée par la Région Sud PACA et le Rectorat de la région académique PACA en mai 2025, les universités de la région académique affichent la volonté commune de mettre en cohérence leurs politiques d'établissement. Avec une réelle prise en compte des enjeux territoriaux, cette démarche repose sur une coordination régulière de leurs actions, afin de renforcer la vie étudiante et de développer une complémentarité scientifique et pédagogique.

Parallèlement, l'UTLN renforce son ancrage territorial en structurant ses relations avec les acteurs socio-économiques. Elle ambitionne de créer un Comité d'Orientation Stratégique (COS) et de renforcer sa présence au sein de différents réseaux socio-économiques (BITD, 2MF, MEDEF, etc.). Au sein de l'UTLN, la création de centres d'expertises autour de thématiques transversales illustre la volonté de faciliter la prise de contact des partenaires socio-économiques avec l'université, en identifiant plus aisément les domaines d'expertise de ses laboratoires et de ses composantes.

Plus largement, la capacité de l'université à se projeter à l'horizon 2030 et au-delà devra s'appuyer en interne sur la continuité stratégique de l'établissement et, à l'externe, sur la continuité des relations institutionnelles et de la participation active aux instances territoriales. Cette continuité est d'autant plus déterminante que le territoire varois va connaître, au cours des quinze prochaines années, une dynamique de développement majeure, en particulier autour de la défense et de la BITD, avec des besoins croissants en main-d'œuvre qualifiée, donc en formation, recherche et innovation. Les ambitions portées par l'UTLN en matière de visibilité et d'attractivité s'appuieront sur une stratégie globale de valorisation et de communication institutionnelle à l'échelle nationale et internationale.

Particulièrement attentive à l'évolution démographique de son personnel enseignant-chercheur, l'UTLN s'est fixée comme objectif, en formation et en recherche, de définir et d'identifier les compétences à renouveler, à développer, à acquérir ou à abandonner afin de préparer le nouveau visage de l'UTLN à horizon 2035. En cohérence avec la prochaine Nouvelle Offre de Formation (NOF 2029) et la cartographie scientifique régionale, l'UTLN entend consolider la mise en place de la Nouvelle Offre de Recherche (NOR), qui renforce sa signature scientifique, anticipe le défi de la pyramide des âges des enseignants-chercheurs et consolide les liens avec les partenaires socio-économiques. L'approche transversale et par compétence sera pleinement intégrée aux campagnes de recrutement d'enseignants-chercheurs.

> Continuer de faire converger la signature différenciante de l'établissement et le maintien d'une offre pluridisciplinaire pour l'accès de la jeunesse à l'ESR.

> Identifier et mettre en œuvre les conditions de développement d'une stratégie d'établissement duale, civile et de défense.

> Finaliser la composition de la CCT, pérenniser les moyens de son fonctionnement et l'inscrire dans le territoire comme chef de file du développement de l'ESR.

> Maintenir et élargir le positionnement partenarial et institutionnel de l'UTLN sur le territoire.

> Définir la stratégie de transformation des compétences de l'UTLN à l'aide de la GPEC des EC.

AXE 1 : PILOTER UNE OFFRE DE FORMATION SOUTENABLE AU SERVICE DE LA JEUNESSE ET DU TERRITOIRE

Objectif 1 – Piloter et adapter une offre attractive et professionnalisante en cohérence avec les besoins du territoire

1/ Structurer l'ESR et réguler l'offre de formation

L'UTLN inscrit sa politique de formation dans un cadre territorial et national structuré, attentive aux Schémas directeurs ESR des collectivités, aux besoins en compétences du territoire, ainsi qu'aux priorités nationales (France 2030 AMI CMA) et au Plan Sud « 1000 Ingénieurs ». Pluridisciplinaire hors santé et ancrée dans son territoire, l'université évolue dans un environnement dual, civil et de défense, et articule son offre autour de sa signature « Sciences de la mer et Sociétés méditerranéennes », favorisant l'articulation formation-recherche-partenariats. Dans ce cadre, l'UTLN consolide sa position par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur régionaux et participe à la structuration de l'ESR métropolitain. La politique de différenciation de l'UTLN repose sur un équilibre constant entre la promotion de la pluridisciplinarité, afin de garantir à la jeunesse du territoire le meilleur accès à l'enseignement supérieur, tout en renforçant la signature de l'établissement.

L'offre de formation doit ainsi prendre en compte les besoins du territoire, tout en garantissant la qualité des enseignements dans toutes les filières. Un suivi structuré des besoins métiers locaux sera mis en place, en s'appuyant sur les instances existantes (Instance régionale de coordination de l'ESRI, CCT, CoPil ESR TPM et CD 83, etc.). Cette organisation permettra d'ajuster l'offre de formation de manière cohérente et opérationnelle, en renforçant la coordination avec les partenaires territoriaux et régionaux via une cartographie partagée.

Le cadrage et le suivi de l'offre de formation s'appuient sur la lettre de cadrage de la NOF 2024 et sur le Système d'information décisionnel (SID), utilisés pour ajuster annuellement le catalogue des formations. L'objectif est de garantir la soutenabilité globale, tant sur le plan des ressources humaines et financières que patrimoniales, tout en assurant un équilibre entre qualité pédagogique et volume global d'heures de formation. Les critères retenus pour garantir la soutenabilité de l'offre de formation ont été établis à partir des références nationales obtenues via Data ESR et le modèle Projet de Connaissance et de Coût des Activités (P2CA), la mise en place du SID étant un élément majeur dans l'amélioration du pilotage de l'offre de formation. Ce travail de fond ayant été réalisé, l'établissement est en capacité de construire une prochaine offre de formation (2029) alignée sur ses moyens et ses objectifs. Le respect (1) du volume d'heures étudiants de la Loi ORE, (2) du volume global des heures de formation dispensées à l'UTLN et (3) des effectifs minimums attendus dans les parcours de L3 et de Master permettra d'assurer la soutenabilité (humaine, financière et patrimoniale) du volume d'enseignement dans la NOF 2029 et de dégager les marges nécessaires à l'ouverture ou l'évolution de formations en cohérence avec le besoin du territoire et les évolutions de la démographie étudiante. Sur la base de ces critères, les instances de l'UTLN évalueront chaque année la cohérence du catalogue des formations avec la stratégie de l'établissement pour le faire évoluer en conséquence (création, maintien ou modification). Cette orientation à la baisse, à structure de formation donnée, du volume global des heures de formation est essentielle pour assurer la qualité du suivi des étudiants et redonner à l'UTLN les marges nécessaires afin d'ouvrir de nouvelles formations.

- > **S'appuyer sur les instances de régulation de l'ESR pour une cartographie cohérente des formations sur le territoire.**
- > **Garantir le respect du cadrage de la NOF 2024 et préparer les conditions du cadrage de la NOF 2029.**
- > **Assurer la soutenabilité du volume d'enseignement dans la NOF 2029 et dégager les marges nécessaires à l'ouverture ou à l'évolution de formations en cohérence avec le besoin du territoire.**

2/ Développer la professionnalisation et l'internationalisation

Le développement de l'offre de formation vise à renforcer l'insertion professionnelle des étudiants et l'ouverture internationale des parcours, en cohérence avec les besoins du territoire et les évolutions des métiers. Engagée dans le cadre du COMP 2024-2026, cette dynamique se poursuit en s'appuyant sur plusieurs leviers structurants, destinés à améliorer l'attractivité de l'offre, sécuriser les parcours et accompagner les transformations des compétences attendues.

La masterisation et le renforcement du second cycle visent à valoriser les domaines stratégiques soutenus par l'UTLN et impliquent une amélioration de la transition Licence-Master. Les parcours seront consolidés et développés, les capacités d'accueil ajustées et redistribuées de manière maîtrisée. Dans la continuité des actions engagées dans le cadre du COMP 2024-2026, la modulation des effectifs par cycle sera réalisée à effectifs constants, en redistribuant les capacités entre niveaux pour répondre aux besoins du territoire. La part des étudiants inscrits en deuxième cycle (y compris élèves ingénieurs) à l'UTLN a été portée de 21% à 23 % au cours des deux dernières années. L'objectif est de poursuivre cette évolution pour atteindre 25 %, renforçant ainsi l'attractivité de l'université sur les formations de niveau masters et ingénieurs. Pour compléter cet objectif, nous souhaitons atteindre le seuil de 1 000 diplômés annuels de niveau masters ou ingénieurs.

Afin de favoriser la poursuite d'études et une internationalisation maîtrisée des formations, la politique d'exonération des droits différenciés actuellement en vigueur pour les entrées en L3 et M1 sera l'objet d'une évaluation interne pour être adaptée autant que de besoin. Après concertation avec les représentants étudiants, toute évolution relative à cette politique de droits différenciés reposera sur un processus démocratique, incluant un passage devant les instances compétentes de l'université.

Afin de soutenir l'apprentissage et la formation professionnelle, de nouvelles formations en apprentissage seront développées et les diplômes universitaires, ainsi que les formations courtes, seront renforcés, avec un objectif de 10 % d'alternants. Cette trajectoire est déjà engagée (nombre d'alternants, passé de 600 en 2019 à 900 en 2026).

Le développement de graduate programs à forte dimension internationale constitue un levier stratégique pour renforcer l'attractivité et la visibilité de l'établissement. Si des initiatives d'internationalisation des masters existent, leur structuration et leur lisibilité demeurent encore hétérogènes. L'établissement se fixe ainsi pour objectif de structurer une offre cohérente de graduate programs, reposant sur des parcours de master davantage internationalisés, intégrant une augmentation des enseignements en langue anglaise. Le développement de partenariats internationaux ciblés, de doubles diplômes et de diplômes conjoints, ainsi qu'un adossement renforcé aux partenariats académiques stratégiques consolideront la stratégie d'internationalisation de l'établissement. Cette dynamique s'appuiera sur un renforcement de l'ingénierie pédagogique et de l'accompagnement des étudiants internationaux, et fera l'objet d'un

suivi à travers des indicateurs dédiés (offre de cours en anglais, doubles diplômes, attractivité internationale).

- > **Porter à 25 % des effectifs les étudiants inscrits en masters et cycle d'ingénieurs par redistribution autonome des capacités d'accueil et atteindre le seuil de 1 000 diplômés par an.**
- > **Accompagner la transformation de l'offre de formation vers les métiers et secteurs d'avenir, notamment à travers le développement de formations courtes adaptées aux transformations des ICC et aux enjeux de réindustrialisation du secteur de la Défense.**
- > **Parvenir et maintenir à 10 % des effectifs la proportion d'étudiants en alternance.**
- > **Développer l'internationalisation des formations.**

Objectif 2 – Améliorer les conditions de vie et de réussite des étudiants

1/ Déployer le Schéma directeur de la Vie Étudiante (SDVE) et structurer l'écosystème territorial

L'UTLN œuvre pour améliorer les conditions de vie et la réussite des étudiants, en concertation avec ces derniers et en complémentarité avec ses partenaires. L'UTLN a adopté, en juin 2025, son SDVE 2025-2030, fruit d'une concertation associant étudiants, personnels et acteurs du territoire. Ce SDVE définit deux priorités stratégiques : la réussite et l'épanouissement des étudiants. Il inscrit ainsi la vie étudiante comme un axe structurant du projet d'établissement et comme un enjeu partagé à l'échelle territoriale. La mise en œuvre de ce schéma directeur s'appuie sur une feuille de route pluriannuelle, ainsi que sur une organisation structurée de l'écosystème territorial autour des thématiques de la vie étudiante. Dans ce cadre, l'UTLN assume un rôle de chef de file en concertation avec les membres de la CCT afin de garantir la cohérence des actions à l'échelle du territoire.

Dans le prolongement de cette organisation, une attention particulière est portée à l'amélioration concrète de la qualité de vie sur les campus. En lien avec le CROUS, l'accès au logement, à la restauration et aux aides sociales devra être facilité. Des espaces de restauration seront progressivement transformés en tiers lieux, sur le modèle de L'Écarpe, afin de favoriser la convivialité et la mixité des usages.

Par ailleurs, le développement de la vie étudiante sera particulièrement soutenu sur le campus de Draguignan dans le cadre du projet de Pôle d'Enseignement supérieur. Ce projet appellera un appui spécifique pour l'installation du CROUS. Enfin, l'UTLN renforcera ses partenariats avec les collectivités, les maisons de l'étudiant, la Métropole TPM, DPVA et les acteurs socio-économiques, afin de structurer l'écosystème territorial et de positionner la vie étudiante comme un enjeu stratégique partagé.

- > **Mettre en œuvre le SDVE en développant notamment l'engagement associatif et en poursuivant le soutien logistique et financier des projets étudiants sur les trois campus.**
- > **Renforcer la cohérence et l'efficacité territoriale des actions vie étudiante avec l'UTLN comme chef de fil au sein de la CCT.**

2/ Renforcer la santé et le bien-être des étudiants

La condition première de la réussite demeure la santé. L'activité du Service de Santé Étudiante (SSE) sera pérennisée et renforcée, avec une attention particulière portée à la santé mentale et au suivi médical, psychologique et social sur les trois campus. Les moyens humains seront consolidés (vacations médicales, postes infirmiers), notamment pour le campus de Draguignan. Le lien étroit avec le service social sera maintenu et la coordination avec le CROUS renforcée, tant pour l'accompagnement social que pour la prévention et la prise en charge des situations de harcèlement. Le travail en cours sur l'actualisation du SD Handicap (SDH) sera poursuivi et finalisé, et le poste d'assistant d'intégration conforté afin de garantir un environnement inclusif.

L'UTLN s'engage dans la dynamique de Campus promoteurs de santé, en intégrant une approche systémique de la promotion de la santé. Prise en compte dans tous les aspects de la vie étudiante et de campus, la santé sera intégrée dans la stratégie de l'établissement : amélioration des milieux de vie, en faveur de l'ensemble des usagers, étudiants comme personnels.

Engagé dès le COMP 2024-2026, le travail sur les rythmes étudiants constitue un axe structurant de la politique de vie étudiante. La réussite et le bien-être sont étroitement liés à l'organisation des temps de formation et de vie universitaire : emplois du temps, pauses méridiennes, temporalité des enseignements, articulation entre temps académique, engagement, emploi étudiant et activités culturelles ou sportives. Le travail engagé sera poursuivi pour adapter les rythmes des études au service de la réussite et de l'épanouissement des étudiants, en cohérence avec les composantes, les sites et les partenaires.

Dans cette perspective de réussite et d'épanouissement des étudiants, afin d'encourager leur implication, la transformation du dispositif de valorisation de l'engagement sera poursuivie (modification des modalités de remise des dossiers, de valorisation, d'évaluation, etc.).

- > **Stabiliser les RH du SSE afin d'assurer son activité sur les 3 campus.**
- > **Finaliser la rédaction du SDH et assurer sa mise en œuvre.**
- > **Faire aboutir la réflexion sur les rythmes étudiants pour l'intégrer dans la NOF 2029**

3/ Accompagner la réussite, l'insertion et l'orientation des étudiants

Si les taux de réussite en licence en trois ou quatre ans restent inférieurs aux moyennes nationale et régionale, l'UTLN présente néanmoins un indicateur de valeur ajoutée positive (+0,3)¹, démontrant l'efficacité de son accompagnement des étudiants en difficulté. Au niveau master, l'établissement se distingue par un excellent taux de réussite en deux ou trois ans, atteignant 85,7 %², contre 75,4 % au niveau national. Ces résultats se traduisent également par de très bons niveaux d'insertion professionnelle à 18 mois³, avec 82,8 % pour les diplômés de master et 85,7% pour les licences professionnelles, confirmant l'impact concret des dispositifs d'accompagnement et de l'orientation professionnelle proposés par l'établissement.

¹ Tableau diagnostic rectorat basé sur le tableau de bord universités DGESIP – enquête SISE 2022-2023

Donnée pour l'enquête 2025 : 0.4 [nf-sies-2025-29-tableaux-r-ussite-et-passage-par-discipline-et-tablissement-38687.xlsx](#)

² [nf-sies-2024-32-r-ussite-et-passage-par-discipline-et-tablissement-35483.xlsx](#)

³ [Suivi d'insertion professionnelle 2021 -2024 : résultats des enquêtes \(...\) - Université de Toulon](#) (données INSERSUP faussées par les diplômés délocalisés)

La réussite et l'insertion professionnelle de nos étudiants constituent une priorité centrale de notre stratégie. Les dispositifs d'accompagnement, tels que les projets NCU MisTraL et PANORAMA, seront consolidés et pleinement financés par l'établissement afin de renforcer l'orientation, la réorientation et le suivi des parcours. Le réseau Alumni sera développé pour améliorer la lisibilité des parcours et soutenir l'insertion professionnelle. Dans le prolongement de ces dispositifs, l'université analyse le lien entre rythme d'études, conditions de vie et réussite afin de favoriser un parcours étudiant équilibré et adapté.

- > **Pérenniser les dispositifs d'accompagnement de la réussite étudiante.**
- > **Confirmer des taux d'insertion professionnelle performants dans les formations ciblées par les axes professionnalisation, masterisation et internationalisation.**

DOCUMENT DE TRAVAIL

AXE 2 : STRUCTURER ET FINANCER LA RECHERCHE DANS UNE PERSPECTIVE TERRITORIALE ET INTERNATIONALE

Objectif 1 – Affirmer une identité scientifique différenciante

1/ Resserer le lien entre la stratégie de recherche et l'axe identitaire

L'UTLN s'appuie sur le développement de ses liens avec les institutions et partenaires socio-économiques afin de renforcer son ancrage territorial à l'échelle régionale autour de sa signature « Sciences de la mer et Sociétés méditerranéennes ». Dans cette dynamique, l'UTLN entend poursuivre une politique de différenciation visant à la positionner comme un acteur incontournable de la recherche appliquée et fondamentale autour de plusieurs thématiques dûment identifiées. Ce positionnement est appelé à se consolider par une meilleure inscription de l'université dans les dynamiques territoriales, notamment à travers la mise en place d'un Comité d'Orientation Stratégique (COS), conçu comme un levier structurant de coordination et de développement. Ce COS associera les partenaires institutionnels et socio-économiques du territoire, notamment les acteurs de la défense et les représentants du monde industriel afin d'accompagner le développement des activités duales et les dynamiques de réindustrialisation.

Afin de répondre à cet objectif de différenciation, l'UTLN a clarifié sa stratégie scientifique pour les années 2025 à 2035 avec la Lettre d'orientations de la Nouvelle Offre de Recherche (NOR), structurée autour de quatre thématiques transversales en lien avec sa signature : environnement marin, littoral méditerranéen ; transitions, mutations des sociétés méditerranéennes ; prévention santé, activité physique, bien-être ; systèmes mécaniques, données complexes, intelligence artificielle.

A terme, l'université entend renforcer la convergence de ces thématiques par l'organisation en conséquence de l'allocation des moyens dédiés à la recherche. Le développement des fonctionnalités d'analyse intelligente de contenus (projets, thèses et publications) du SID système d'information de la recherche permettra un suivi et un pilotage de cet objectif. Cette démarche s'appuiera sur une approche transversale et par compétences des campagnes de recrutement des enseignants-chercheurs, en articulation avec la cartographie scientifique régionale et en cohérence avec la NOF 2029.

- > Mettre en place un COS en appui à la stratégie scientifique de l'UTLN.**
- > Garantir la convergence des thématiques de recherche sur l'axe identitaire.**
- > Aligner progressivement l'allocation des moyens dédiés à la recherche sur la Lettre d'orientations de la NOR.**

2/ Renforcer le statut d'université duale

Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, la dimension duale, civile et de défense, de l'UTLN se traduit plus particulièrement dans le développement de partenariats avec la BITD, notamment la DGA, Naval Group et Exail, ainsi que par une implication croissante dans des réseaux et clusters spécialisés, notamment le Cluster Gimnote et le Centre d'interprétation et de reconnaissance acoustique (CIRA). L'université se distingue particulièrement par sa dynamique d'innovation appliquée et son expertise en dronotique et en IA embarquée.

Pour assumer pleinement son positionnement sur les enjeux duals, l'UTLN ambitionne de définir et mettre en place les conditions nécessaires au développement de partenariats renforcés, notamment en matière de souveraineté, de sécurité et de confidentialité. Dans cette perspective, la création, à l'échelle européenne, d'un réseau d'universités engagées dans une démarche duale constitue une opportunité stratégique. Cette dynamique s'inscrit dans la volonté de développer une academy of skills, destinée à organiser et valoriser les compétences clés liées au double usage, en articulation entre recherche, formation et besoins socio-économiques. Dans le cadre de cette alliance qui couvrirait l'ensemble des enjeux de défense (terre, air, mer), l'UTN apporterait une réelle valeur ajoutée grâce à ses liens privilégiés avec la Marine nationale et à son partenariat à développer avec les écoles de Draguignan.

> Définir et mettre en place les conditions nécessaires au développement d'une stratégie scientifique à double usage.

> Contribuer à la création d'un réseau d'universités duales à l'échelle nationale ou européenne.

3/ Renforcer l'inscription de l'UTLN dans le réseau scientifique territorial

L'université identifie la nécessité de clarifier et renforcer l'intégration des ONR dans sa politique scientifique, afin de consolider la structuration et la visibilité de ses activités de recherche. L'UTLN entend ainsi (1) structurer et renforcer ses relations avec l'IFREMER par la création de deux laboratoires communs, dont un associant le site des Mines Paris de Sophia-Antipolis, (2) consolider ses liens avec le CNRS, tant au niveau des tutelles que de la délégation globale de gestion (DGG) (3) construire un partenariat avec l'INRIA et (4) poursuivre sa collaboration avec AMU à travers l'Institut Océan, tout en renforçant son implication au sein du Réseau français des Universités Marines (RUM). Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche de complémentarité avec l'ensemble des acteurs scientifiques régionaux.

> Renforcer les relations avec l'IFREMER, le CNRS et l'INRIA.

Objectif 2 – Soutenir l'ouverture de la recherche au territoire

1/ Optimiser les outils de financement de la recherche

Comme le souligne le Hcéres, la politique d'innovation et de valorisation de l'UTLN est solidement structurée : elle s'étend désormais de manière affirmée aux partenaires industriels et aux filières stratégiques. Fort de cet ancrage territorial, l'UTLN veut amplifier la dynamique d'innovation et encourager les collaborations transversales, en particulier autour des secteurs clés du territoire que sont la mer, la défense, l'environnement et le patrimoine culturel.

Cette ambition s'appuiera sur une ouverture effective des centres d'expertise scientifique aux partenaires territoriaux et internationaux, ainsi que sur l'adossement des formations aux dispositifs de recherche et d'innovation. En 2025 et 2026, l'UTLN aura créé 5 centres d'expertise qui fédèrent et coordonnent les activités de recherche de différents laboratoires sur un objet d'étude identifié en réponse à une demande territoriale forte. Il conviendra de consolider ces centres dans leur fonctionnement et de les adapter à l'évolution des enjeux territoriaux. Par ailleurs, la structuration et la valorisation de la recherche, des plateformes technologiques et des dispositifs d'incubation, notamment au bénéfice des start-ups, constitueront des leviers essentiels de cette stratégie. En appui à cette stratégie, afin de renforcer son excellence scientifique et sa visibilité en robotique sous-marine et multi-milieus, l'UTLN a notamment initié un projet de

construction d'un bassin de recherche dont le financement est à finaliser.

L'UTLN gère en propre 11 projets ANR pour les 4 années de référence et elle est impliquée dans 23 projets PIA/France 2030, ainsi que dans l'Institut Carnot (Carnot STAR). La participation de l'établissement aux programmes européens de financement de la recherche est quant à elle assez récente. L'UTLN fait évoluer sa structuration interne afin de progresser sur certains projets internationaux. L'UTLN a ainsi mis en place en 2023 une Direction des Projets pour accompagner les équipes sur les dépôts de projets notamment internationaux. L'optimisation de l'accompagnement fourni par la Direction des projets, la Direction de la Recherche et de la Valorisation et la Direction des Relations Internationales devra favoriser une stratégie de réponses ciblées aux appels à projets. Face à l'enjeu majeur de développer les ressources propres et dans un contexte de complexification et de montée en exigence des financements européens, les dispositifs actuels d'accompagnement nécessitent une consolidation significative. Le renforcement des expertises, des outils et des capacités d'ingénierie de projets apparaît comme une condition indispensable pour permettre à l'établissement de répondre efficacement et de manière stratégique aux appels à projets européens.

Afin d'accroître ses ressources propres, l'UTLN a engagé le processus visant à devenir membre fondateur du PUI Med'Innov. Cette adhésion lui permettra de bénéficier de financements spécifiques dédiés à la recherche partenariale et à la pré-maturation, tout en consolidant sa position au sein de l'écosystème innovant de la Région Sud PACA. Depuis plusieurs années, l'UTLN s'inscrit déjà dans cette dynamique, en tant qu'actionnaire de la SATT Sud-Est et de l'Incubateur Provence Côte d'Azur. Ces engagements ont d'ores et déjà porté leurs fruits, avec notamment la signature de licences d'exploitation et la création d'une start-up.

L'UTLN continuera de développer ses collaborations avec l'AID et les entreprises de la BITD dans le secteur des innovations duales. Elle s'appuiera pour cela sur son appartenance, depuis 2022, au pôle d'innovation navale GIMNOTE, ainsi que sur ses partenariats stratégiques existants et en cours de réflexion, comme celui avec le cluster EDEN, réseau national regroupant plus de 200 PME de la défense.

- > **Finaliser la structuration des dispositifs de recherche (centres d'expertise, infrastructures de recherche, plateformes technologiques, etc.).**
- > **Optimiser et renforcer les capacités de réponse aux appels à projets.**

2/ Développer une stratégie de formation doctorale

Le renforcement de l'attractivité et de la structuration de la formation doctorale constitue un autre enjeu majeur pour l'UTLN, tant dans son articulation avec le monde socio-économique que dans le développement de son ouverture internationale, en particulier avec un programme doctoral « défense ». En ce qui concerne les thèses CIFRE en partenariat avec des industriels, l'UTLN en obtient près de 5,5 en moyenne par an sur la période 2021-2024.

Pour répondre à ces enjeux, l'université entend structurer des relations partenariales avec les acteurs publics et privés (par exemple avec le développement des dispositifs CIFRE, la création de laboratoires communs et la conduite de projets collaboratifs public-privé), ainsi que mettre en place des graduate programs et des cotutelles internationales. La formation à l'encadrement des directeurs de thèse sera également au cœur de notre stratégie NOR afin de consolider la qualité du suivi scientifique.

> Améliorer l'encadrement des doctorants.

> Adopter une stratégie de la formation doctorale en lien avec les enjeux territoriaux, notamment de défense.

3/ Renforcer les interfaces Science et société

L'UTLN a engagé une démarche « Science avec et pour la société » (SAPS), appuyée par la nomination d'un chargé de mission et le renforcement en cours des moyens administratifs dédiés. Cette démarche vise à accroître la visibilité et l'impact des projets de recherche de l'université, à l'échelle territoriale comme internationale. L'établissement entend préciser son niveau d'engagement SAPS autour de priorités clairement identifiées : (1) la valorisation des enjeux scientifiques auprès de tous les publics, en particulier des scolaires, (2) la formation à la médiation, à la communication et à la démarche scientifique, notamment via la licence professionnelle Cigale, (3) la diffusion de l'expertise et de l'actualité scientifiques dans les médias et (4) le développement de démarches de participation citoyenne à la recherche.

Cette dynamique sera renforcée par le déploiement d'un plan Science ouverte 2026-2030, associant formations et accompagnement des communautés, ainsi que par une intensification de la médiatisation de la recherche en lien avec les ICC et en appui avec le pôle de création Télomédia.

> Pérenniser la démarche SAPS afin d'assurer un impact de vulgarisation scientifique sur le territoire.

DOCUMENT DÉTERMINÉ

AXE 3 : MAÎTRISER SA TRAJECTOIRE

Objectif 1 – Sécuriser la trajectoire RH et financière

1/ Consolider et enrichir les outils de pilotage pour la soutenabilité économique

En 2025, malgré des équilibres financiers encore satisfaisants, plusieurs signaux appellent à la vigilance. La trésorerie (92 jours) et le fonds de roulement (72 jours) assurent à court terme la couverture des engagements, mais ces marges restent fragiles face à l'augmentation structurelle des charges. Le ratio Dizambourg atteint 83,1 %, traduisant une absorption très élevée des ressources encaissables par les charges de personnel. Cette situation place l'établissement dans une zone de tension durable : la rigidité de la masse salariale limite fortement les marges de pilotage, la capacité d'autofinancement et contraint les investissements stratégiques.

L'UTLN ambitionne de renforcer sa position reconnue en pilotage universitaire, s'appuyant sur des compétences et un savoir-faire solides. Des actions structurantes ont déjà été engagées, notamment le déploiement d'un outil de projection des trajectoires pluriannuelles pour éclairer la gouvernance et soutenir la décision stratégique, en intégrant les besoins humains, financiers, patrimoniaux et numériques. Depuis 2022, la mise en place d'un Système d'information décisionnel (SID) permet de disposer de données fiables et partagées, indispensables à une projection stratégique maîtrisée. Alors que le déploiement de la méthode P2CA depuis 2023 et l'accès aux données nationales renforcent les capacités de pilotage et d'anticipation de l'établissement afin d'actualiser son modèle économique, l'UTLN complètera ce dispositif par l'intégration de solutions d'intelligence artificielle.

Ces travaux serviront de base pour fixer les objectifs de répartition des moyens (humains et financiers) entre formation et recherche. Actuellement les moyens de l'UTLN sont répartis à 63/37 alors que la répartition nationale est plus proche de 60/40. L'objectif de l'établissement d'ici la fin du COMP est de tendre vers 40 % des moyens affectés à la recherche.

Le modèle économique de l'UTLN (en annexe de ce COMP) précisera la trajectoire de dépenses et de ressources sur les 5 prochaines années afin de garantir à l'établissement les moyens de soutenir sa stratégie.

- > **Intégrer des solutions d'intelligence artificielle dans les outils de pilotage.**
- > **Structurer un modèle économique consolidé, garantissant la soutenabilité financière et humaine à long terme.**
- > **Tendre vers 40 % des moyens affectés à la recherche.**

2/ Garantir la soutenabilité humaine des activités de l'UTLN

L'université fait face à une pression croissante sur ses ressources humaines et à un besoin de recrutements ciblés. Afin d'accompagner cette situation et de mieux maîtriser l'évolution de la masse salariale, l'université souhaite transformer en profondeur le pilotage des ressources humaines en poursuivant le déploiement de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et en élaborant un Schéma directeur des Ressources humaines (SDRH). Cette démarche intègre la politique de rémunération, la recherche d'un équilibre entre personnels titulaires et contractuels, ainsi que le renforcement du pilotage RH par la Qualité de Vie et

Conditions de Travail (QVCT).

Déjà reconnue au niveau national pour la mise en place d'une réflexion sur la GPEC des enseignants-chercheurs, l'UTLN étendra son approche aux BIATSS. Aussi, à partir de 2027, la campagne BIATSS s'inscrira dans une approche prospective : les besoins en postes seront évalués selon les priorités de l'établissement et les compétences disponibles, afin d'assurer une répartition cohérente des ressources, de soutenir le développement professionnel et de renforcer l'efficacité des équipes.

Afin de renforcer la recherche et l'attractivité de l'UTLN, la politique RH devra pleinement intégrer la stratégie scientifique de l'établissement, notamment dans la GPEC des enseignants-chercheurs et le suivi de carrière.

- > **Poursuivre la GPEC EC et l'étendre aux personnels BIATSS.**
- > **Elaborer un SDRH et mettre en œuvre une campagne de recrutement BIATSS unique.**
- > **Obtenir le label HRS4R et appliquer la Charte européenne du chercheur.**

Objectif 2 – Structurer la planification stratégique de l'établissement

1/ Mettre en œuvre le SPSI 2025-2030 et ses projets prioritaires

L'UTLN souhaite poursuivre l'aménagement de ses campus en cohérence avec la stratégie territoriale, en recherchant avec les partenaires de la CCT des solutions de mutualisation en collaboration avec les collectivités et acteurs territoriaux (AUDAT, Symielec, DREAL, etc.). Cette approche vise à optimiser l'implantation et l'aménagement des infrastructures, en tenant compte des besoins en logement étudiant, du développement durable et de l'impact sur le territoire.

Dans ce cadre, l'UTLN met en œuvre sa stratégie immobilière définie dans le SPSI 2025-2030 afin de guider ses choix et priorités. Les principaux enjeux consistent à optimiser la gestion bâtementaire (taux d'occupation, coûts des fluides, coûts d'entretien) et à poursuivre le développement de campus intégrés et résilients, alignés avec les objectifs de durabilité priorisés par l'UTLN et les besoins en formation et recherche.

Sur le campus Porte d'Italie, la pression sur les locaux du centre-ville de Toulon nécessite l'acquisition et l'aménagement du bâtiment La Rode. Le financement de l'achat et de la phase 1 du projet est assuré dans le cadre du CPER actuel, le financement de la phase 2 du projet est à obtenir dans le cadre du futur CPER. Sur le campus de La Garde, le projet Eco-Campus, déjà engagé pour la rénovation des bâtiments et l'amélioration de leur efficacité énergétique, sera poursuivi avec la recherche de financements supplémentaires. S'agissant du Pôle d'Enseignement supérieur en Dracénie, aucun investissement immobilier n'est envisagé.

Enfin, l'UTLN explorera les modalités de valorisation du patrimoine immobilier afin de développer cette source de ressources propres.

- > **Mettre en œuvre le SPSI 2026-2030 en tenant compte des enjeux climatiques.**
- > **Obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour les projets immobiliers stratégiques (bassin recherche, La Rode phase 2, etc.).**

2/ Structurer la stratégie numérique en cohérence avec la stratégie duale

Le Schéma directeur du Numérique (SDN) place le numérique au cœur de la stratégie de l'UTLN, au service de la formation, de la recherche et de la prise de décision. L'enjeu est de structurer les outils, données et usages numériques, tout en mettant en place une organisation solide pour piloter cette transformation. L'UTLN développera des procédures et protocoles adaptés, tout en favorisant la mutualisation régionale et nationale des ressources de calcul haute performance et du stockage des données. La participation au Datacenter SUD se poursuivra, avec pour objectif d'en assurer l'efficacité et la performance opérationnelle.

La sécurisation des infrastructures critiques et des données constitue un défi majeur en cybersécurité et souveraineté, notamment pour accompagner la stratégie duale de l'UTLN qui est pleinement intégrée dans les travaux d'élaboration en cours du SDN.

Le renforcement du réseau métropolitain RMES, du réseau régional et de son interconnexion via Renater garantira une connectivité fiable et performante, support essentiel pour toutes les activités numériques. Parallèlement, la dématérialisation et l'automatisation des processus amélioreront la qualité de service, renforceront la maîtrise des processus numériques et garantiront la continuité et performance des services universitaires.

Enfin, l'intégration de l'intelligence artificielle aussi bien dans les activités pédagogiques et de recherche que dans les outils de pilotage et d'analyse permettra de concevoir des dispositifs avancés pour soutenir la décision stratégique et optimiser l'utilisation des ressources de l'établissement. .

- > Assurer la sécurisation des infrastructures critiques et des données.**
- > Finaliser l'élaboration d'un SDN au service de la stratégie de l'université.**

3/ Déployer le SD DD&RSE

L'Université de Toulon bénéficie d'un engagement historique fort en matière de durabilité, illustré par le projet Éco-Campus, les politiques de sobriété énergétique, les plans de formation du personnel, les actions de sensibilisation des étudiants.

Dans cette continuité, l'UTLN a approuvé à l'unanimité son Schéma directeur Développement Durable et Responsabilité Sociétale (SD DD&RSE) 2025-2030, construit de manière collective et fondé sur le référentiel national DD&RS. L'université prévoit de mettre en œuvre ces actions pour structurer durablement ses pratiques, valoriser ses initiatives et viser l'obtention de la labellisation DD&RS d'ici 2028. L'UTLN souhaite étendre ses actions aux acteurs territoriaux et partenaires locaux, en s'appuyant sur la CCT, afin de développer des projets pilotes et actions communes.

- > Obtenir le label DD&RS d'ici 2028.**

4/ Élaborer un projet d'administration

Un schéma d'évolution de l'organisation des directions de l'administration centrale pour 2023-2027 a été élaboré. Il convient désormais de mettre en œuvre les organigrammes cibles définis en fonction des moyens alloués. Parallèlement, l'université entend élaborer un projet d'administration et poursuivre le développement des schémas directeurs afin d'étendre la diffusion de la culture du pilotage à l'ensemble de l'établissement. Ces actions visent à renforcer la gouvernance, favoriser la cohérence entre directions centrales et services déconcentrés, et consolider les pratiques de pilotage stratégique à tous les niveaux.

> Elaborer et mettre en œuvre un projet d'administration.

DOCUMENT DE TRAVAIL